

## Den miljöansvariges roll i projektbaserade organisationer

*För att navigera mellan långsiktiga miljöstrategier och det mer omedelbara intresset inom ramen för varje byggprojekt införde många företag för 10-15 år sedan en funktion med särskild uppgift att verka som informationsbärare mellan olika organisatoriska enheter. Denna funktion, kallad miljöansvarig, miljöledare, KMA:are, och/eller miljöcoach, har som främsta uppgift att samla, sälla, filtrera och förmedla miljöinformation och kunskap inom hela eller större delar av organisationen. Genom sin medlande roll beskrivs de ofta, av företagsledning liksom av projektorganisationen, som företagets 'miljöankare'. Men trots ökat fokus och intresse från ledning och samhälle kring miljöfrågorna upplever de att de inte får det utrymme att verka som det 'miljöankare' som organisationen, och kanske även de själva, utmålade dem till.*

Vid avdelningen Construction Management på Chalmers har det under en tioårsperiod genomförts ett antal studier som studerat miljöarbete i byggprojekt. Studierna, som särskilt fokuserat på interaktionen mellan projektets medlemmar samt kommunikation av miljöinformation inom projekt, visar att de inom industrin vanligt förekommande standardiserade och centralt styrda ledningssystemen inte harmonierar med det sätt på vilket projekt organiseras och styrs. Istället finns en risk att dåliga vanor konserveras, att miljöfrågan enkelriktas till några få öronmärkta käpphästar samt att miljöarbetet byråkratiseras till en bland praktiker oönskad pappersexercis. Denna obalans medför att trots ökad miljömedvetenhet bland praktikerna och användningen av avancerade ledningssystem så når nyckelaktörer för kommunikation av miljöinformation, till exempel miljöansvarig, inte ut med sitt budskap till projektmedlemmarna på ett sätt som stimulerar ett aktivt miljöarbete. Konsekvensen blir att miljöarbetet inte får den genomslagskraft ute i projektorganisationerna som företagsledningen i den projektbaserade organisationen önskar.

Under perioden 2008-2009 genomfördes en intervjustudie som särskilt fokuserade på den miljöansvariges (t ex miljöchef, miljökoordinator, miljösamordnare, miljöcoach) roll i projektbaserade organisationer då just denna funktion från ledningshåll tidigare lyfts fram som viktig för hur frågan drivs men att den, sett ur ett projektperspektiv, visat sig vara problematisk.

Resultat från studien visade att många av de miljöansvariga inte ses som aktivt deltagande i projekten och därmed inte heller som medlemmar i projektorganisationen. Genom sin fränkopplade roll gentemot projekten uppkommer en situation där de blir beroende av två olika organisationslogiker, den temporära projektorganisationen och den permanenta stödorganisationen. Dessa logiker i sin tur innehar olika perspektiv och världsbilder vilket påverkar synen på miljöfrågan. Konsekvensen blir att projektchefen klagar på att den miljöansvarige deltar för lite i projektet men samtidigt inte heller har förståelse för vad rollen går ut på. Denna otydlighet kring de miljöansvarigas roll i organisationen försvagar i sin tur deras position i organisationen.

Studien visar att de miljöansvariga förväntas vara stödjande, kontrollerande och drivande. Vidare ska de vara experter och språkrör för miljön men samtidigt tillräckliga generalister för att ha stor förståelse för byggprocessen och de byggtekniska problem som kan tänkas uppstå. Till det ska läggas att flertalet av de intervjuade lyfter fram vikten av att kunna skapa engagemang för miljöarbetet. Förekomsten av eldsjälar och av personer som brinner för frågan ses som viktigt. En av de intervjuade miljöansvariga uppgav att hon stöttade 300 projekt. Det är inte lätt att axla alla dessa ”krav” i ett sådant läge, särskilt med tanke på att rollen sällan ger dem möjlighet att påverka övriga projektrammar såsom ekonomi och produktionsaspekter. Att ha en engagerande roll kan vara stimulerande särskilt då man ser positiva resultat från sitt engagemang. Svårigheten för många miljöansvariga är dock att de ska förena den engagerande rollen med en kontrollerande roll. I sin kontrollerande funktion uppfattas de miljöansvariga som byråkrater och pappersvändare. Aspekter som ofta lyfts fram som motsatser till ett engagerat, nytänkande och innovativt arbete. Flertalet av de intervjuade avundas inte de miljöansvarigas kontrollerande funktion, få säger sig vilja ha rollen och vissa av de som arbetar som miljöansvariga idag säger sig inte vilja ha rollen särskilt länge.

Genom att de miljöansvariga sällan har del i den projektbaserade organisationens hierarkiska beslutskedja bygger de istället legitimitet och makt i organisationen med hjälp av sitt kunskapsövertag inom ett område som få andra har kunskap om men som ofta tas upp som strategiskt viktigt. Denna potentiella makt upplevs av vissa som ett hot och därmed som något negativt, vilket lätt kan bidra till en jobbig arbetsmiljö för den miljöansvarige som ofta uppfattas som tjugig då den gör påpekanden. Utgående från att motsättningar skapar innovationer och förändring kan dock mötet mellan den miljökunnige miljöansvarige och den erfarenhetstunge projektledaren vara en möjlig källa till förnyelse och som bör tas till vara i den projektbaserade organisationen. Mötet måste dock vara tillräckligt länge för att förändring och gemensam dialog ska hinna äga rum. Tyvärr saknas det idag ofta utrymme för att skapa denna dialog. Till detta ska läggas att det tar tid att bygga upp ett kunskapsövertag och studien visar att flertalet av de miljöansvariga inte stannar tillräckligt länge i sin roll för att uppnå detta. För att få till stånd ett mer aktivt och medvetet miljöarbete som stimulerar nytänkande och kreativa lösningar krävs en mer flexibel process med större utrymme att hantera och kommunicera miljöaspekter, där tekniska och sociala aspekter integreras samt där miljöansvariga får en mer definierad roll genom en starkare profession.

Om projektbaserade organisationer verksamma i byggindustrin fortsatt ska förlita sig på en struktur med miljö som stödfunktion och miljöledningssystemen som kontrollerande funktion är det nödvändigt, om det ska fungera, att miljöprestanda likställs med ekonomisk prestanda. Mer resurser behöver satsas på miljöledning i företaget, vilket betyder att miljöchefen och de miljöansvariga måste få större befogenheter och en tydligare roll i projekten så att de kan verka aktivt för miljöarbetet i organisationen utan att bli hindrade. Företagsledningen bör dessutom bädda för en viss varaktighet i tjänsten. Idag verkar tyvärr utvecklingen gå i motsatt riktning, där man trots större åtagandena ändå relativt sett minskat tillsatta resurser. De miljöansvarigas befogenheter i företagen har därmed begränsats och det innovativa och nytänkande miljöarbetet förhandlats till en nivå som är ”tillräcklig”. Utvecklingen verkar också gå mot att det snarare finns en önskan att alla i organisationen ”arbetar med miljö” som del i deras ordinarie arbete men med mindre stöd från den permanenta organisationen. Med tanke på detta är det viktigt att

se över vilka arbetssätt och processer man initierat för miljöarbetet samt undersöka om dessa verkligen bidrar till ett förbättrat miljöarbete i den projektbaserade organisationen.

### **Intresserad av att läsa mer?**

Gluch, Pernilla (2009) *Hållbart byggande och projektbaserad organisering – en studie av organisatoriska flaskhalsar*, Bygg- och miljöteknik, Chalmers, Rapport 2009:3.

Gluch, Pernilla (2009) Unfolding roles and identities of professionals in construction projects – exploring the informality of practices. *Construction Management and Economics* **27** (10), 959-968.

**Pernilla Gluch**, Docent, Tekn. dr, Civ. ing., forskare och universitetslärare vid Institutionen för Bygg- och miljöteknik på Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg. Pernillas forskning rör framförallt organisatoriska strukturer, mekanismer och sociala mönsters påverkan på hur strategiska förändringsåtgärder hanteras i byggprocessen. Detta har innefattat studier kring organisering och kommunikation i projektintensiva verksamheter. Tillämpningen har särskilt varit Knowledge Management samt miljöarbete och miljöledning i byggprojekt. Pernilla har lång erfarenhet från undervisning och har förutom handledning av doktorander och examensarbeten varit kursansvarig för grundkursen *Byggnadsekonomi och organisation* samt Master's kursen *Managing organisations in the construction industry*.